

## Section 2

# どのように価値を創造するのか

通信事業を基盤に、「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」など国内最大級のユーザー数を誇るサービスとのシナジーに加え、それらとさまざまな産業へのソリューション提案力を組み合わせ、当社グループならではの価値創造を目指します。

- 22 「Beyond Carrier」戦略
- 23 コンシューマ事業
- 28 法人事業
- 33 ヤフー事業
- 35 新領域

ALL	17,200	1,211,000
ZEN	2,400	181,000
HPL	1,942	15,478,000
KEE	488	8,341,000
NAH	8,547	189,301,000
OOP	4,402	102,478,000
TIK	890	24,497,000
WIG	4,280	76,000,000
AND	2,434	57,410,000

## 「Beyond Carrier」戦略

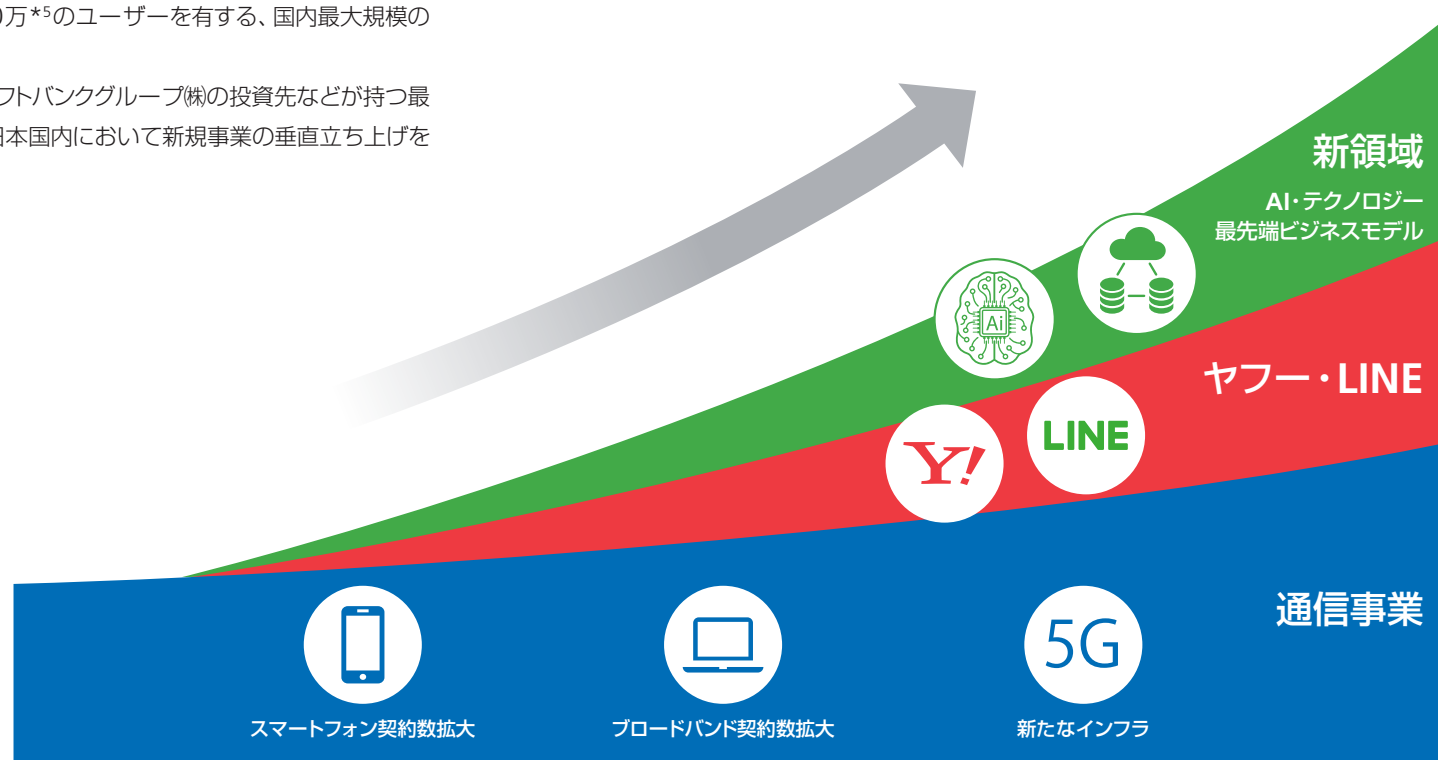
当社は2018年3月期より「Beyond Carrier」を成長戦略と定めています。これは、当社の基幹事業である通信事業を、スマートフォンやブロードバンドの契約数拡大、および新たな通信インフラである5Gの取り組みを通じてさらに成長させながら、通信以外の領域の拡大を目指すものです。

この戦略の下、2018年9月に、ソフトバンク・ビジョン・ファンド1\*1の投資先であるPaytm（インドのスマートフォン決済大手）のテクノロジーを活用し、スマートフォン決済サービス「PayPay」のサービスを開始しました。また2019年6月には、日本最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」を運営するヤフー（現Zホールディングス）を子会社化しました。加えて2021年3月には、国内最大級のコミュニケーションサービスを提供するLINEとZホールディングスとの経営統合を完了しました。その結果、当社グループは、通信サービスの約5,500万\*2、「Yahoo! JAPAN」の約8,000万\*3、「PayPay」の約4,100万\*4、「LINE」の約8,900万\*5のユーザーを有する、国内最大規模の通信・ITグループとなりました。

また、当社独自の取り組みとして、親会社であるソフトバンクグループ(株)の投資先などが持つ最先端のAI・テクノロジーやビジネスモデルを活用し、日本国内において新規事業の垂直立ち上げを

図っています。この垂直立ち上げを可能にしているのが、大企業の95%と取引\*6があり、全国に約6,100店舗\*7を構え、営業社員約1万5千人\*8を有する当社の強固な営業力、およびグループ内の技術者約1万人\*9による高い技術力です。加えて、国内最大規模の通信・ITグループとなり圧倒的な顧客接点を持つことで、垂直立ち上げた新規事業のサービスをより多くのユーザーに届けることができます。

今後も、社会に必要な不可欠なライフラインである通信サービスに加え、最先端技術を活用した新規サービスの提供を通じ、より多くの社会課題の解決に取り組んでいきます。ソフトバンクは、テクノロジーの力で社会課題を解決することにより、企業価値の最大化を図り、世界の人々から最も必要とされる企業グループを目指します。



- \*1 ソフトバンクグループ(株)の100%子会社である英国SB Investment Advisers (UK) Limited (SBIA)が運営するファンド
- \*2 移動通信サービス累計契約数およびブロードバンドの累計契約数の合計(2021年3月時点)
- \*3 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)
- \*4 累計登録ユーザー数(2021年8月時点)
- \*5 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)
- \*6 売上高1,000億円以上の上場企業のうち当社と取引を有する企業の割合の概数(2021年2月時点)
- \*7 「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の直営店、代理店、量販店、併売店の合計(2021年3月時点)
- \*8 ソフトバンク(株)の営業社員(2021年3月時点)
- \*9 ソフトバンク(株)、ヤフー(株)、LINE(株)のエンジニア社員の合計(2021年3月時点)

## コンシューマ事業



### At a Glance



コンシューマ事業では主として国内の個人のお客さまに対しモバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび電力サービスを提供しています。あらゆるユーザーのニーズに対応したマルチブランド戦略の推進によりスマートフォン累計契約数を拡大しています。

#### 中期目標

スマートフォン累計契約数  
**3,000**万件  
2024年3月期  
(法人事業での契約者数を含む)

#### 売上高構成比

物販等売上

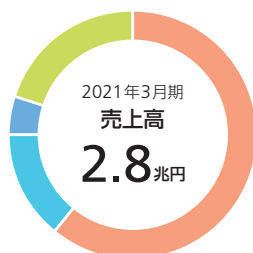
20%

でんき

5%

ブロードバンド

14%



モバイル

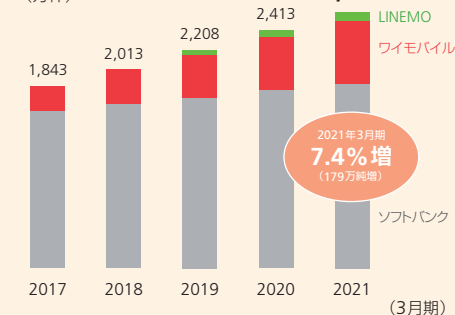
61%

### モバイル

当社は、「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」の3つのブランドでモバイル通信サービスを提供し、ユーザーの多種多様なニーズにお応えしています。3つのブランド展開と合わせ、グループ内のサービスの連携および5Gの展開によりユーザーの利便性を高め、スマートフォン累計契約数3,000万件を目指します。



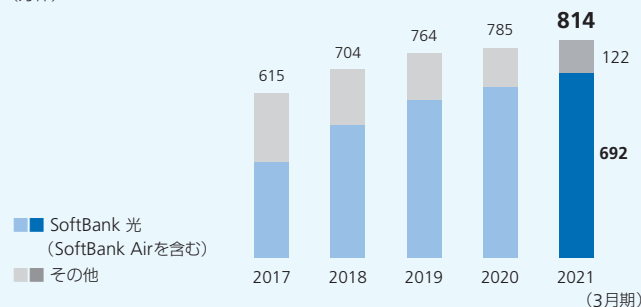
#### スマートフォン累計契約数 (万件)



### ブロードバンド

光ファイバー網を利用した家庭向けの高速・大容量通信回線サービス「SoftBank 光」のほか、工事不要ですぐにWi-Fiが使える「SoftBank Air」などのブロードバンドサービスを提供しています。「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンと合わせて利用することで通信料金の割引が適用されるため、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

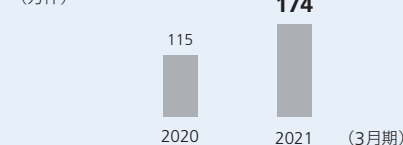
#### ブロードバンド累計契約数(開通) (万件)



### でんき

2016年4月より、「おうちでんき」など、電力の売買・供給および売買の仲介サービスを提供しています。ブロードバンドと同様、「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンとのセット割引を提供することで、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

#### でんき累計契約数 (万件)



### 物販等売上

主に携帯端末を代理店または個人のお客さまに販売しています。



# コンシューマ事業



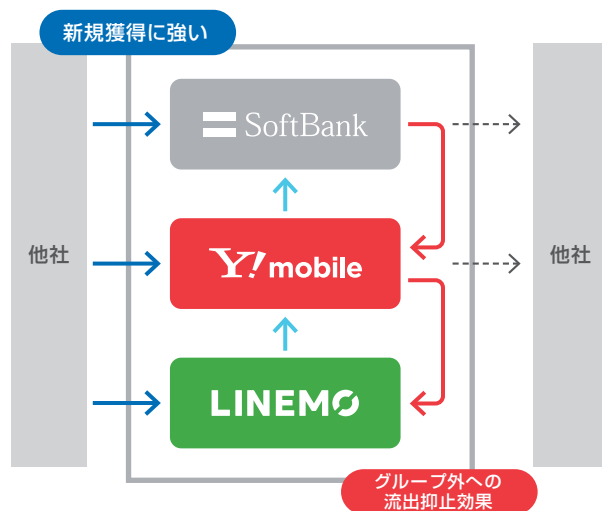
## 競争優位性

強み

1

### マルチブランド戦略で 多彩な選択肢を提供

当社は、最新の高性能スマートフォンをデータ容量無制限で利用できる「ソフトバンク」ブランド、中・小容量で月額利用料を抑えられる「ワイモバイル」ブランド、およびオンライン上で各種手続きからサポートまで完結させる「LINEMO」と、特長の異なる3つのブランドを提供しています。あらゆる利用ニーズの変化に対応することで、グループ内でのブランド移行を促進するとともに、新規契約獲得の拡大およびグループ外への流出抑止を図っています。



強み

2

### 圧倒的顧客接点を持つ 非通信サービスで差別化

当社は、「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」といった国内で圧倒的顧客接点を有するサービスをグループ会社に持ち、エンターテインメント、ショッピング、決済・金融、SNSなど、通信サービス以外でユーザーメリットを高めています。例えば「ソフトバンク」ユーザーに対し、ヤフーのeコマース利用時のポイント還元、「Yahoo!プレミアム」特典の提供、長期利用への「PayPay」ボーナス付与などを行っており、このような当社ならではのさまざまなサービスを新規契約獲得と継続利用促進につなげています。

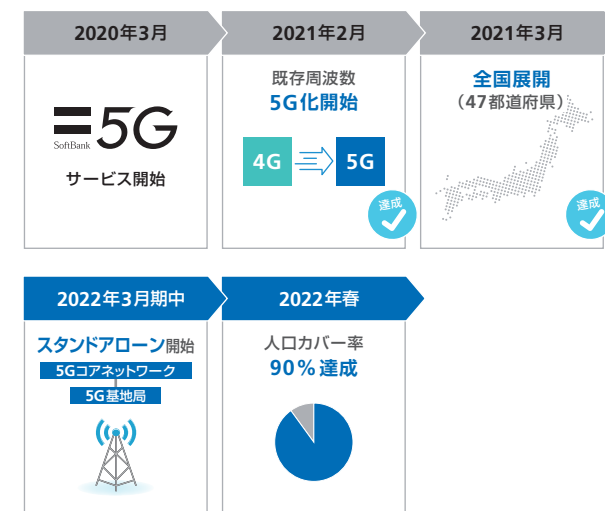


強み

3

### 世界最高レベルの 強靱なネットワークを構築

ユーザー体験の向上には、通信品質を高めることが重要で、当社は基地局の整備に注力した結果、世界の通信事業者のなかでも最高レベルの評価を獲得しました。基地局サイト数で他社を大きく上回る優位性を生かし、今後は「高速大容量」「多接続」「低遅延」が可能になる5Gのネットワーク構築に注力します。2021年3月には全都道府県での5G展開が完了し、2022年春に人口カバー率90%を目指します。



## コンシューマ事業



### 事業責任者インタビュー

ニーズに寄り添い、  
果敢に挑戦を続けることで  
お客さまとの信頼関係を構築し  
競争を勝ち抜く

榛葉 淳

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO



### ソフトバンクの強みは「組織力」

コンシューマ事業を統括する榛葉と申します。1985年に新卒で入社し、ソフトバンカー筋でもう36年になります。私が入社した当時のソフトバンクは、社員数100人前後。まさにスタートアップの会社でしたので、何もかもが全て手探りでした。2000年代にはブロードバンド事業とモバイル事業の立ち上げに関わりましたが、これらは現在コンシューマ事業を代表するビジネスになっています。その後はコンシューマ事業のマーケティングの責任者として今までにない画期的なプロモーションに挑戦し、さらに法人事業での経験を経て、2017年に代表取締役副社長に就任し今に至ります。

さまざまな部門を経験してきた私が改めて思うのが、ソフトバンクという会社の強みの一つは、その「組織力」にあるということです。ソフトバンクでは、経営者から社員ひとりひとりに至るまで、全員が一つの理念、ビジョン、戦略を共有しています。皆が同じゴールを目指して逆算で考えて行動することができる、これがソフトバンクの強さの秘訣なのです。私も事業統括という立場になった時、コンシューマ事業として社員ひとりひとりと共有すべきビジョンは何かを考えました。ソフトバンクの経営理念は「情報革命で人々を幸せに」。コンシューマ事業であれば、我々のサービスをお使いいただいているユーザーの皆さまが今何を求めているのか、数年後どんなニーズが出てくるのか、やはり一番に考えるべきはお

客さまなんです。一方で我々はビジネスをやっているわけですから、競合他社に負けるわけにはいきません。そこで迎っていたのが「トラストゲーム・ウィナー」というスローガン。果敢に挑戦を続け、お客さまと最も深い信頼関係を築けた企業こそが、厳しい競争環境を勝ち抜くことができるというメッセージが込められた言葉です。

**お客さま第一のサービスを追求すれば、  
結果は必ずついてくる**

コンシューマ事業は、年間6,000億円以上の営業利益を安定的に創出する当社のコア事業です。「Beyond Carrier」戦略のもと、新規ビジネスを次々と立ち上げ拡大させていこうとする当社にとって、コンシューマ事業が生み出すこの安定的な収益は欠かすことのできない成長の原動力となっています。そんなコンシューマ事業も、当社がボーダフォン日本法人を買収しモバイル事業に本格参入した2006年当時の営業利益は718億円\*1。わずか15年で営業利益を9倍にすることができた背景には、「トラストゲーム・ウィナー」となるべく社員一丸となって取り組んできた挑戦の歴史があります。

まずは、2007年に発表した「ホワイトプラン」。当時のモバイル市場では、各社が提供する料金プランがどれも複雑で分かりづらいという不満の声が多く寄せられており、当社はそのに着目しました。シンプルかつリーズナブルな「ホワイトプラン」は多くのお客さまの支持を受け、当社の契約数は大きく拡大しました。また、当社の飛躍のきっかけとなった2008年のiPhoneの日本独占販売でもお客さま第一の姿勢は変わりません。発売当初は日本のユーザーが求める機能が一部不足していたiPhoneですが、当社が米アップル社に掛け合い改良

## コンシューマ事業



に繋がったことで、iPhoneは今日に至るまで日本のお客さまに広く愛され続ける商品となりました。

「トラストゲーム・ウィナー」の考え方のもと、当社は価格面でも常にリーディングカンパニーであり続けました。例えば、まだ他社が月間データ容量3GB、5GBのプランを主力としていた頃、当社は先駆けて20GB、50GBの大容量プランを打ち出しました。動画やゲームといったデータ消費量の大きいコンテンツをスマホでストレスなく利用したいというお客さまが、今後必ず増えてくるだろうと考えたのです。結果としてこれらは当社の大ヒットプランとなりました。また、一つの企業が特徴の異なる複数のモバイルブランドを提供するマルチブランド戦略は、今でこそこの業界のスタンダードな戦略となっていますが、この戦略をはじめに打ち出したのは実はソフトバンクです。中・小容量帯で低価格プランを提供するMVNO\*2が相次ぎ市場に参入した2014年、MNO\*3の高い通信品質をMVNOに近い価格帯で提供する新ブランド「ワイモバイル」を立ち上げました。破格ともいえるプライシングは業績の低下に繋がるのではないかと、社内でもかなり議論はありましたが、やはり最後はお客さまのニーズに応えようということになったのです。「ワイモバイル」の導入によりユーザー一人当たりの収入であるARPUは確かに低下しましたが、大容量の「ソフトバンク」と中・小容量の「ワイモバイル」をそれぞれしっかりと特徴付けてブランディングしたことで2つのブランドはどちらも順調に契約数を伸ばし、スマートフォンの契約数は6年で1.8倍の2,593万件となりました。その結果、モバイルの売上高は一時的に減少しましたが、2018年3月期を底に反転しそれ以降は毎年増収を続けています。

常にお客さまに一番いいものは何か考え、ニーズに合ったサービスを攻めの姿勢で提供し続ける。挑戦的な料金プラン

を出せばARPUが下がることもありますが、お客さまと深い信頼関係を築いていけば、必ず結果はついてくる。結果とは、つまり契約数です。売上高はARPU掛ける契約数ですから、この契約数が伸びてくれば売上高の拡大に必ず繋がっていくんです。コンシューマ事業はこの信念を元に、2024年3月期スマートフォン契約数3,000万件という高い目標を掲げ、社員一丸となって取り組んでいます。

\*1 2006年3月期のソフトバンクグループ㈱のブロードバンド・インフラ事業セグメントおよび固定通信事業セグメント、ポータフォン㈱の合計。日本基準に基づく数値

\*2 仮想移動体通信事業者。Mobile Virtual Network Operatorの略称

\*3 移動体通信事業者。Mobile Network Operatorの略称



### 増収増益の一方、競争環境が激化した 2021年3月期

2021年3月期のコンシューマ事業の売上高は前期比2.7%増の2兆7,704億円、営業利益は前期比1.8%増の6,586億円となり、増収増益を達成しました。通信料金と端末代金を分離するプランの浸透や比較的料金が低い「ワイモバイル」の構成比が上昇したことでARPUは低下しましたが、スマートフォンの契約数は前期末に比べ179万件増加の2,593万件となりました。加えて、テレワークの広まりを背景に、ブロードバンドや電力サービスの契約数も伸長しました。ブロードバンドサービスは、特に光回線工事が不要な「SoftBank Air」が好調でした。電力サービスは、コロナ禍における外出自粛のため自宅にいる時間が長くなり、電気料金への関心が高まったことが追い風となり、契約数が前期比51%増加の174万件となりました。

一方で、2021年3月期はモバイル市場における競争が激化した年でもありました。きっかけは総務省が発表した「月間データ容量が20GBのプランを選択した場合、日本の通信料金が世界で最も高い」という調査結果\*4です。これにより、より低廉で多様な料金やサービスを求める機運が国内で高まったことを受けて、大手通信キャリア各社はデータ容量を20GBとしたオンライン受付専用の新ブランドの立ち上げるとともに、既存ブランドの料金引き下げを実施しました。当社もデータ容量が20GBで月額2,480円(税抜)となるオンライン専用ブランド「LINEMO」の提供を2021年3月からスタート。また同時に、「ソフトバンク」「ワイモバイル」でも料金の引き下げを行いました。

\*4 総務省「電気通信サービスに係る内外価格差調査」



## コンシューマ事業



### 2022年3月期は通信料金値下げの影響で減益を見込む

2022年3月期の業績は通信料金値下げの影響によりARPUが低下するため、約700億円のマイナス影響を見込んでいます。これは低廉な新プランで新規ユーザーの獲得が進むことに加え、既存ユーザーがより割安な料金を求めてプラン変更を行う影響を含んでいます。このマイナス影響をカバーすべく引き続きスマートフォン契約数の増加に努めるほか、ブロードバンドや電力サービスの拡販、およびコスト削減に注力していきますが、2022年3月期のコンシューマ事業の営業利益は前期比で百数十億円の減益になると予想しています。

### 今後の成長のカギはグループシナジー

冒頭に述べた通り、当社が目指すのは「トラストゲーム・ウィナー」。ニーズにマッチした革新的なサービスでお客さまと信頼関係を築き、契約数の拡大によって成長を実現するのがソフトバンクのモバイル戦略です。値下げによって各社が料金面で横並びとなっている中、いかに当社を選んでいただけるようなサービスを提供できるかが、今後契約数を伸ばす重要なポイントとなります。そこでカギとなるのが、グループシナジーです。当社は「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」など国内最大級のユーザー数を誇るサービスをグループ内に持っています。これらのサービスとモバイル通信サービスの連携を強化することで、当社ならではのシナジーを活用したメリットをお客さまに提供できます。具体的には、2017年からヤフーのeコマースと連携し当社のモバイルユーザーに割引などの特典を提供しており、モバイルの新規ユーザーの獲得や

解約の抑止に繋がっています。また、2021年3月にスタートした新ブランド「LINEMO」は、国内約8,900万\*<sup>5</sup>のユーザーを誇る国民的メッセージアプリ「LINE」がデータ容量を消費せずに使い放題となるサービスが好評を得ており、契約数を順調に拡大しています。さらに2021年7月には、「LINEMO」に月間データ容量が3GBで月額900円(税抜)の「ミニプラン」を追加しました。2020年の議論の中心は20GBプランでしたが、当社が独自に行ったユーザーアンケートでは「もっと小さいデータ容量プランがほしい」という声が多く、その声に応えるべくすぐに導入に踏み切ったものです。当初の目的であった他社新プランへの流出抑止だけでなく新規ユーザーの獲得にも繋がっており、お客さま第一の攻めの姿勢が結果に繋がったものと考えています。このような取り組みをさらに深めることで差別化を図り、お客さまに当社を選んでいただけるよう努めてまいります。

短期的には通信料金値下げによる業績へのマイナス影響を見込んでいるのは事実ですが、お客さまのニーズに寄り添い、当社の強みであるマルチブランド戦略に磨きをかけグループシナジーを追求することで、必ず契約数の増加、ひいてはコンシューマ事業を再度成長軌道に乗せることができると確信しています。

\*5 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)

### 全社一丸となって進める「Beyond Carrier」戦略

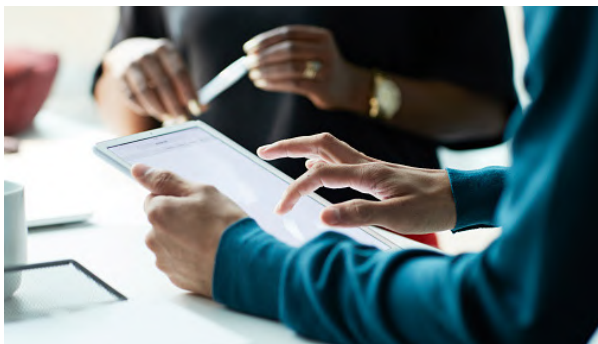
最後に、全社戦略のなかでコンシューマ事業が果たしていくべき役割について、私の考えを少しお話してみたいと思います。当社が掲げる「Beyond Carrier」は、非通信領域で新規事業を次々と立ち上げ拡大させていくことで企業価値をさ

らに高めていこうとする戦略です。新規事業はプロダクトの革新性が注目されがちですが、それを新たなサービスとして広く世間に根付かせようとするときに重要になってくるのは地道な営業活動です。具体的な事例でお話しすると、例えば2018年10月にサービスを開始した「PayPay」は現在日本で圧倒的なシェアを誇るスマートフォン決済サービスとなりましたが、この立役者となったのが実は我々コンシューマ事業なのです。PayPayの立ち上げにあたり、我々コンシューマ事業は執行役員本部長以下、200人以上の社員をPayPayに送り込みました。かつてブロードバンドサービスを一から立ち上げて成功に導いた営業ノウハウを受け継ぐ彼らは、圧倒的なスピードで営業組織を立ち上げ、数千人のスタッフを教育し、全国のお店を一軒一軒回って加盟店を次々と開拓していきました。現在、さまざまな会社が新しいビジネスを立ち上げようとしています。誰もがこのように大規模な営業活動を展開できるかというそうではありません。コンシューマ事業で鍛えられてきた精鋭の営業部隊を擁するソフトバンクだからこそできたことだと思います。最初に当社の強みは「組織力」だと申し上げましたが、今回の「PayPay」の事例はまさに、全員で一つの目標に向かい事業の垣根を越えて一致団結したことにより、生まれた成功といえるでしょう。当社は第2・第3の「PayPay」のような事業を生み出すことを目指しており、コンシューマ事業としても優秀な営業人材を送り込むなど、できることはどんどんやっていく所存です。

## 法人事業



### At a Glance



法人事業は、企業・自治体などに対して、モバイルや固定電話などの通信サービスに加え、クラウド、セキュリティ、デジタルマーケティング、IoT等の多様なソリューションを提供しています。2010年代にはビジネスモデルの転換に着手。固定電話やモバイルなどを別々に販売する「通信単体売り」から脱却し、テクノロジーを組み合わせることで企業・自治体が抱える課題を解決する「ソリューション提案型ビジネス」を確立しました。

#### 中期目標

セグメント利益  
**1,500億円**  
2023年3月期

ソリューション等 売上  
**毎年10%以上  
増収**

#### 売上高構成比

ソリューション等

29%

2021年3月期  
売上高  
**6,916**  
億円

モバイル  
44%

固定通信

27%

### 法人事業のビジネスモデル

法人事業のソリューション提案型ビジネスでは、コンサルティングなどの研修を受けたデジタル人材が、企業・自治体の抱える個別の課題を見つけ出し、クラウド・セキュリティ・IoTといった最先端のデジタル商材を組み合わせたソリューションを運用ノウハウとともに提案します。



### トータルソリューション

#### ソフトバンク

##### デジタル商材

ソリューション  
 ・デジタルマーケティング  
 ・クラウド  
 ・セキュリティなど

モバイル

固定通信

##### ノウハウ

運用サポート

業務効率化  
コンサルティング

社員教育サポート

##### ユーザー接点

モバイル/ブロードバンド

SoftBank

メッセージアプリ

LINE

オンラインメディア/ショッピング

YAHOO!  
JAPAN

キャッシュレス決済

PayPay



## 法人事業



## 競争優位性

強み

1

## 圧倒的なユーザー数を誇る 国内最大級の BtoCプラットフォーム群

社会のデジタル化が進展する中、多くの企業・自治体が、オンラインでのサービス展開に課題を抱えています。企業・自治体が独自にアプリケーションを立ち上げ、プロモーションを行うには、多くの時間とコストが必要となります。そこで重要となるのが、企業・自治体と一般消費者を繋ぐBtoCプラットフォームです。当社は、通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野で数千万のユーザーを抱える、国内最大級のBtoCプラットフォーム群を有しています。オンライン展開を目指す企業・自治体は、当社と連携することで広範囲のユーザーに短期間でリーチが可能となり、マーケティングにかかる時間・コストの効率化につながります。

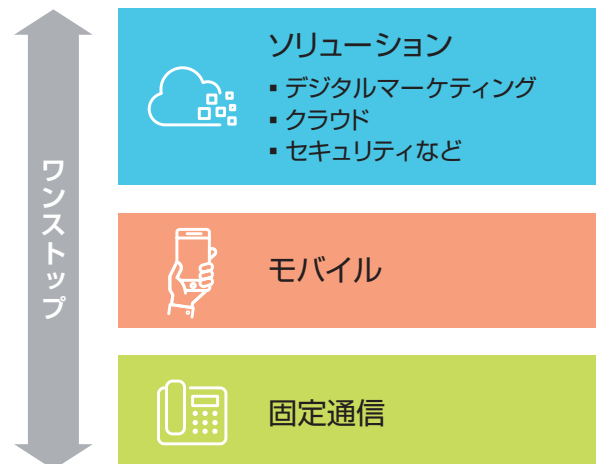


強み

2

## ネットワークから ソリューションまで ワンストップの提供体制

当社の強みであるソリューション提案型ビジネスを可能にしているのが、幅広いサービスラインアップです。当社は、モバイル・固定通信ネットワーク、通信デバイスに加え、クラウド、セキュリティ、IoT、AI、デジタルマーケティングといった100以上の幅広いデジタル商材を取り扱っています。他国に比べデジタル化が遅れているといわれる日本の企業・自治体においては、ネットワークの構築からオンラインツールの導入、アナログ作業をデジタル化するための業務コンサルティング、運用後のサポートまで、一気通貫のサポートが必要となる場合が多く、ネットワークからソリューションまでワンストップの提供体制を持つ当社は大きな優位性を持っています。



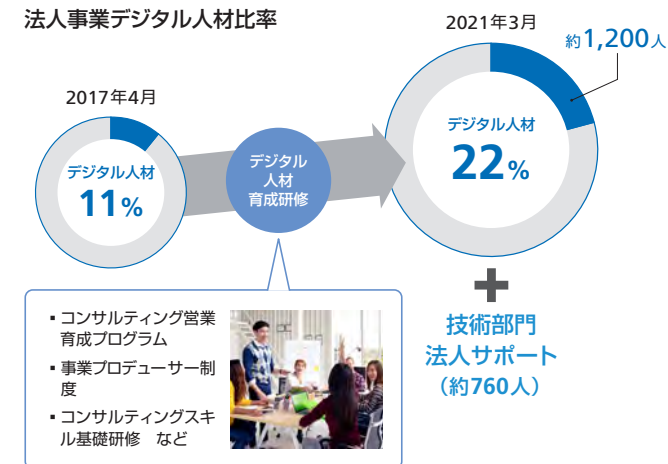
強み

3

## ソリューション型ビジネスを 可能にする 豊富なデジタル人材

ソリューション提案型のビジネスに欠かせないのが、デジタル人材です。法人事業では、業務コンサルタントやビジネスプロデューサーの育成のための研修プログラムを整備し、デジタル化ソリューションを企画・立案できる人材の育成を進めてきました。デジタル人材育成のための総合的な研修に加え、業界によって異なる企業の経営課題に深くアプローチするため、業界特化型の研修も強化しています。その結果、現在では法人事業の22%、約1,200人がデジタル人材となっています。また、技術部門に在籍するシステムエンジニアやデータサイエンティストなど約760人が法人事業をサポートしており、顧客企業のニーズに応じて技術的な支援を行っています。

## 法人事業デジタル人材比率



## 法人事業



### 事業責任者インタビュー

## 企業の抱える課題“ペインポイント”をテクノロジーの力で解決するのが我々の役目

今井 康之

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO



### 大胆なビジネスモデルの転換で高成長事業へ

ソフトバンクの法人事業は、上場以降毎年10%近い成長を続ける高成長事業です。2021年3月期には前期比29%の増益を達成しました。今でこそ、当社の業績をけん引する中核事業の一つとなった法人事業ですが、最初から順風満帆だったわけではありません。当社の法人事業は、日本テレコム(株)を買収した2004年に始まりました。買収当時の日本テレコム(株)は赤字会社。私は仲間とともに、事業の立て直しに乗り出しました。実は私は2000年にソフトバンクに入社する以前、大手建設会社の鹿島建設に約18年間勤めていました。新人の頃に数年現場に出た後は営業一筋でやってきましたから、法

人営業はまさに得意中の得意だったのです。

では、赤字から始まった当社の法人事業がいかにして今の姿になったか。まず着手したのは営業改革です。ソフトバンクは情報革命の会社ですから、売るモノは最先端のテクノロジーなんです。しかし、今まで世の中に無かったものを売るというのは簡単なことではありません。そこで私は「自分で体験していないものは売るな」と言いました。新しいものはまず自分たちで取り入れる。それだけではなく、使いにくいところはちゃんと改善して、ブラッシュアップしたサービスをお客さまへお届けする。そうすることで「なぜこのツールが必要なのか」「どう使えばより効率的なのか」といった運用ノウハウを一緒にお客さまに提供することができます。例えば、2008年

に法人事業の全社員にiPhoneを持たせました。その後タブレット、クラウドも導入し、ペーパーレス化を強力に推進しました。社員は世界中どこからでも仕事ができるようになり、また環境資源へ配慮する考え方も根付きました。今でこそ、SDGsの追求やリモートワーク環境の構築にあらゆる企業が取り組んでいますが、我々はすでに10年以上前から、このような時代の到来を見据えて行動を起こしていたのです。

それだけではありません。我々がこの10年で取り組んだのは、モノ売りからの脱却、つまりビジネスモデルの転換です。スマートフォンをただ売るだけの仕事では他社との差別化は難しい。サービスを提供する会社にならなければ、この生き残ることはできない、と感じたことがきっかけでした。今ではもう、うちのスマホを使ってくださいというような営業は一切していません。企業がお金をかけてまで解決したい一番の課題“ペインポイント”は何なのか、それを我々の持つテクノロジーでどうやって解決するか、徹底的に考えて提案する。これがソフトバンクのソリューション提案型ビジネスです。

### 大幅増益を達成した2021年3月期

2021年3月期の法人事業は、モバイルが前期比11%の増収、ソリューション等が17%の増収と大きく成長し、セグメント利益は29%増となりました。もちろん、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う企業のテレワーク需要の急増が追い風となったことは事実ですが、10年以上前からテレワークを社内実践し、最適なツールと運用ノウハウを熟知していたことが、コロナ禍において当社が選ばれた理由だと考えています。特に大きく売上を伸ばしたソリューションビジネスについては、「テレワーク特需による一過性のものなのではないか」とご心

## 法人事業



配いただくこともあります。しかし実は、ソリューション等の売上のうち7割以上が単発の案件ではない継続性のある収入であり、今後の安定的な成長に資するものです。

### 最大の強みは圧倒的なBtoCプラットフォーム

今後の法人事業の成長についても私は自信を持っています。コロナ禍により社会のデジタル化は一気に加速しました。今後は人々の生活のあらゆる場面がデジタル化される、超デジタル化時代が到来します。ソフトバンクの法人事業の強みは大きく二つあり、一つは企業の“ペインポイント”を解決するソリューション提案ができること、もう一つは圧倒的なBtoCプラットフォームを持っていることです。ヤフーのポータルサイトやeコマース、LINEのメッセージサービス、PayPayの決済サービスはそれぞれ数千万人のユーザーを抱えています。この二つをあわせ持つ企業は、日本でソフトバンクだけだと思います。

では、なぜ法人向けのビジネスにBtoCプラットフォームが重要なのか。超デジタル化社会が到来し、人々の生活のデジタル化が進めば、企業はオンライン上でサービスを提供していく必要が出てきます。サービスを作るところまではできても、それを一般のユーザーにどう届けるかというところに課題を抱えている企業が実は多い。一般の企業が自社でアプリケーションを立ち上げて、それを一般に普及させるためには、相当なコストがかかります。この“ペインポイント”を解決するのがソフトバンクです。我々の持つヤフーやLINEといった、すでに確立されたプラットフォームの上でサービスを展開すれば、簡単にまた瞬時に数千万人のユーザーにリーチすることができます。だからといって、単純にヤフーやLINEとだけ

提携すればいいかということ、それも違います。ソフトバンクが間に入ることで、そのサービスを運営するために必要なシステムを、それこそクラウドからデバイスまで一気通貫でご提供できます。サービスはただ作るだけではなく、いかに運営していくかが重要です。広範なユーザー基盤を持つサービスプラットフォームと運用システムを同時に提供できるところに、他のコンサルティング企業やシステムインテグレーターの追従を許さない、当社の圧倒的な優位性があります。

### IoTやデジタルマーケティングに大きな可能性

今後の法人事業の成長を考える上で、我々が特に注目しているのがIoTです。5Gが普及し、モノとモノの通信が本格化すれば、そこから発生するデータをどうやって活用するかが産業の基幹になる時代がやってきます。実は昨年、体験したものしか売らないというモットーに則り、新本社を丸ごとスマートビル化しました。1,000以上のセンサーを設置して、そこから得られるデータをAIが分析し、オフィスの最適化に役立っているほか、周辺の商業施設や利用客にもデータを提供しています。この新本社ビルをモデルケースとして、スマートビル・スマートオフィスのビジネスを展開していく考えです。スマートビルで一体どうやって儲けるのかというご質問をいただくこともありますが、データ活用が当たり前の世界になれば、例えば水道・電気と同じように、共用費としてデータプラットフォームの利用料をいただくことができと思っています。

今後IoTは、オフィスだけでなく、工場、小売り、お店などさまざまな場所に広がっていきます。日本の全ての企業が、どうやってデータを活用しようかと考え始めるでしょう。そうなれば、まさにソフトバンクの出番。さあ来いという気持ちで待

ち構えています。

デジタルマーケティング市場にも大きな可能性を見込んでいます。我々がデジタルマーケティングと言った時、顧客企業が実際にデジタル広告を出すのはヤフーやLINEのサービス上となります。しかしマーケティングの根幹は、広告を介して得られるさまざまなデータを分析し、いかにして次のアクションプランに繋げるかにあります。ソフトバンクが取り組んでいるのはまさにこの、データ分析・活用のコンサルティングです。実際に提案力の強化のため、研修の充実による人材強化や、実績のある企業との連携を積極的に進めています。付加価値の高いコンサルティングの部分を当社の法人事業が担うことで、今後もデジタルマーケティング分野で大きな成長を見込んでいます。

法人事業は、日本で確立したビジネスを海外へ展開する「Beyond Japan」の取り組みも進めています。第一弾として、アジア10か国でデジタルマーケティングビジネスを展開するADA社へ出資を行いました。我々が目指すのは、優れた海外企業との共創によって、コストを最小限に抑え効率よく自社のサービスを広めていく“アセットライト”な海外展開です。

### 取り組むべき課題は情報セキュリティと人材育成

当社は、事業を大きく拡大すると同時に、リスク管理も徹底して行っています。中でも、クラウドやIoT、デジタルマーケティングなどのサービスを提供する法人事業にとって、情報セキュリティは非常に重要な課題です。特にBtoBtoCのビジネスでは個人のお客さまの情報を扱うこととなりますから、情報管理の重要性はますます増えています。当社では、CDO(最高データ責任者)が統括するCDO室で厳格なルールを定め、



## 法人事業



厳重にデータの取り扱いを管理しています。情報セキュリティに100%というのはありませんので、常に課題認識を持って、セキュリティの強化・改善に日々取り組んでいます。

もう一つ、我々が事業を挙げて取り組んでいるのが人材の育成です。ソリューション提案型のビジネスにおいては、企業の抱える課題“ペインポイント”をいかに的確に見つけ出せるかが、勝負のカギとなります。我々がいわゆる通信のモノ売りをしていたころは、企業の情報システムの部署に売り込みをするだけでしたが、ソリューションビジネスはそれではダメで



すよね。もっとその企業の懐に入り込まないといけない。財務諸表から中期計画まで徹底的に読み込み、経営者が何を思考しているかを理解しなければ、ソリューションを作り上げるなんて不可能です。そのため法人事業では、財務からコンサルティングまで幅広い研修プログラムを用意し、営業員ひとりひとりが経営者の目線で物事を考えられるよう、日々トレーニングを行っています。また一口にソリューションと言っても、業界ごとに事業環境は大きく異なります。そこで我々は業界に特化したチームを作り、さらに知見を深める努力をしています。現在は、企業の中に入り込んで業務プロセス自体を組み立て直すことのできる人材の確保が急務となっており、社内での育成を急ぐとともに、外部からも人材を集めているところです。デジタル人材の育成・確保は法人事業の今後の成長に欠かせませんので、引き続き重点課題として取り組んでいきます。

### SDGsと法人事業

ソフトバンクの企業理念は「情報革命で人々を幸せに」することです。国連の定める「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に向けて世界中が取り組みを進める中、日本の多くの企業・自治体にソリューションを提供する我々ソフトバンクができることは何か、常に考えていかなければいけないと思っています。

例えば、5Gを用いて工場を自動化し、業務を効率化したいというお話をいただくことがあります。確かにカメラと5G通信、AI映像分析を組み合わせれば、比較的容易に人の作業を自動化することができます。しかし、映像のような重たいデータをただ闇雲に通信に乗せてクラウドに上げてしまうと、今度

は大量の電力が必要となる。これでは、今世界中が取り組んでいる「カーボンニュートラル」の流れに逆行してしまうんです。我々はビジネスを通じてSDGsを追求する会社ですから、このような案件の場合、エッジコンピューティングとクラウドを組み合わせ、自動化のニーズと環境負荷低減の両方を勘案しながら、最適なソリューションを提案します。それが顧客企業の持続可能性、サステナビリティに繋がると考えています。

### 2023年3月期 法人事業営業利益目標 1,500億円について

2023年3月期に営業利益1,500億円を達成するということは、これから2割近い成長を続けるということです。決して簡単な目標ではありませんが、ソリューション等とモバイルの成長により、十分に達成可能と考えています。ソリューションについては継続的な収入の割合が高いことなどを説明させていただきましたが、実は法人向けのモバイルサービスもコスト効率が良く収益性の高い優れたビジネスです。ただ、我々の営業はもう全てがソリューション提案型になっていますから、モバイルだけ採用してくださいというやり方はしていません。クラウドやセキュリティ、VPN、IoTなどのさまざまなサービスをトータルでご提案すれば、自然とスマホやタブレットもソフトバンクにお願いしようという流れになるのです。ソリューションビジネスを拡大すればするほど、モバイルの契約数も増加する。まさに、当社のビジネスモデルの転換が奏功した結果と言えると思います。私は1,500億円達成以降も、当社の法人事業はさらに成長できると確信しています。



# ヤフー事業

## At a Glance

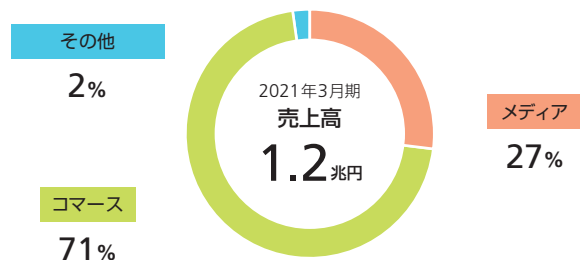


ヤフー事業ではメディア、コマース、決済金融を中心とした200を超えるサービスを展開し、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。

### 中期目標

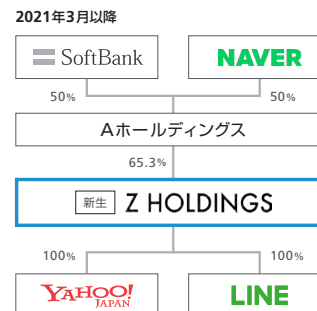
2020年代前半に  
eコマース取扱高(物販)  
国内No.1

### 売上高構成比



### ZホールディングスとLINEの経営統合

2021年3月に、当社の子会社であるZホールディングスとLINEが経営統合をし、新生Zホールディングスが誕生しました。統合により「情報」「決済」「コミュニケーション」という日常生活に欠かせない3つの起点を持ち、200を超えるサービスを提供する日本最大規模のインターネットサービス企業グループとなりました。



#### 新生Zホールディングスグループの事業規模

売上収益 1兆2,840億円 両社単純合算2019年4月～2020年3月期

利用者数	利用状況	国内サービス提供数
Yahoo! JAPAN 年間ログインユーザーID数*1 8,000万人	Yahoo! JAPAN ログインユーザー日次利用時間*3 3,258万時間	200超 国と地域
LINE 月間アクティブユーザー数*2 8,900万人	LINE 日次平均メッセージ送受信回数*4 274億回	約230 グループ従業員*5 約23,000人

\*1 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点) \*2 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点) \*3 2020年(1-12月)におけるログインユーザーの日次利用時間 \*4 2020年(1-12月)におけるグローバルの平均日次送受信回数 \*5 Zホールディングス(株)連結従業員数(2020年3月末時点)、LINE(株)連結従業員数の合算(2020年10月末時点)

### メディア

メディア領域では、日常に欠かせない多様なメディアサービスを提供し、多くのユーザーを集めることで、広告収入により収益を上げています。メディア面のさらなる強化および統合マーケティングソリューションの拡大を推進しています。

### コマース

コマース領域では、eコマース関連サービスや会員向けサービス、決済金融関連サービスなどを提供しており、eコマース取扱高の持続的な成長、オンラインとオフラインとの融合、および金融事業の拡大を目指しています。

### ビジネス領域の区分を変更

2021年3月にZホールディングスとLINEの経営統合が完了し、LINEを子会社化したことに伴い、2022年3月期より報告セグメントの名称を「ヤフー事業」から「ヤフー・LINE事業」に変更しています。また、ビジネス領域の区分を変更し、「メディア」「コマース」に「戦略」を追加するとともに、一部のサービスおよび子会社について内訳を変更しています。

	Zホールディングス	LINE
メディア	メディア・広告、検索、マーケティングソリューション、パーティカル	メディア・広告、コンテンツ、スタンプ
コマース	ショッピング、リユース、O2O	ショッピング、O2O、キャラクタービジネス
戦略	決済、金融	決済、金融、AI、ヘルスケア

# ヤフー事業

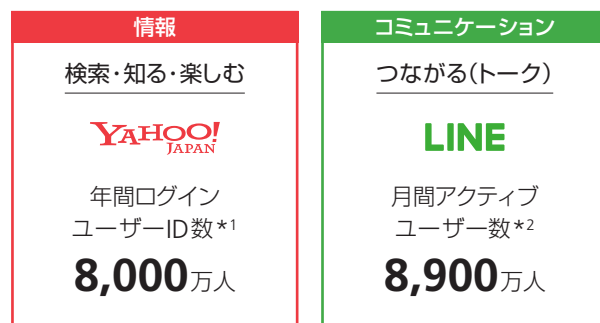


## 競争優位性

強み  
1

### 国内最大級の顧客接点

Zホールディングスのように検索やニュース、広告にコマースなど、インターネットを通じて多様なサービスを提供するビジネスでは情報の連携が重要になるため、どれだけ多くのユーザーと接点を持つかが競争力の源泉になります。ポータルサイト「Yahoo! JAPAN」の8,000万ユーザー\*1にコミュニケーションアプリ「LINE」の8,900万ユーザー\*2が加わったことで、日本のインターネット人口のほぼ全ての人へのアプローチが可能になりました。また、ソフトバンクのモバイル・ブロードバンド契約5,500万件\*3、PayPayユーザー4,100万人\*4と合わせ、当社は圧倒的な顧客接点を持つ企業グループとなりました。



\*1 年間ログインユーザーID数(2020年3月時点)

\*2 月間アクティブユーザー数(2021年6月時点)

\*3 移動通信サービス累計契約数およびブロードバンドの累計契約数の合計(2021年3月時点)

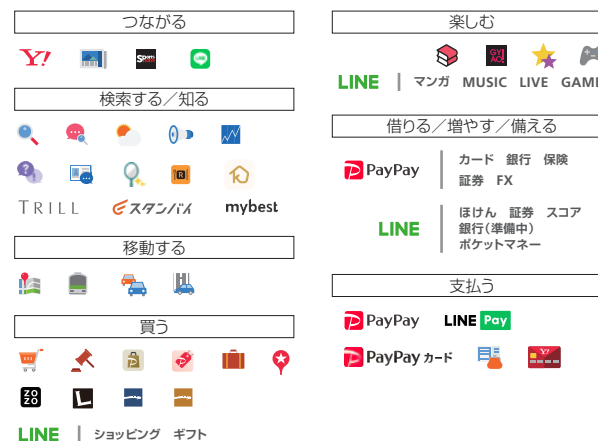
\*4 累計登録ユーザー数(2021年8月時点)

強み  
2

### 多様なサービス群

Zホールディングスは「出会う」「調べる」「買う」「支払う」「利用する」というユーザーアクションがより便利になるよう、多様なサービスを提供しています。これを支えているのが、ユーザーとの接点から得られた膨大なデータなどを活用してサービスを開発・運営する約6,500人\*5のエンジニアです。また、ファッションeコマースを展開するZOZO(株)の子会社化やLINEとの経営統合を通じ、提供するサービスラインアップの充実を図っています。ZホールディングスとLINEの経営統合後、国内で提供するサービスは200を超えました。今後も情報技術を活用したサービスの提供を通じ、あらゆる場面でユーザーの利便性向上を目指します。

\*5 Zホールディングス(株)および子会社(LINE(株)との統合前)連結正社員とLINE(株)および子会社(正社員、契約社員、アルバイト(派遣除く))のエンジニアの合計(2021年1月時点)



強み  
3

### 「情報」「決済」「コミュニケーション」を起点にサービスが連携

ZホールディングスとLINEの経営統合により、日常生活に欠かせない「情報」「コミュニケーション」「決済」の領域を起点とした各種サービスの連携が可能になりました。例えば、「Yahoo! JAPAN」上でクーポンを配信し、「PayPay」や「LINE Pay」での決済に特典をつけ、購入後は「LINE」の公式アカウントを通じたお得な情報配信によりユーザーの再購入を促進します。企業には効率的なマーケティング、ユーザーにはノイズの少ないお得な情報の配信が可能になります。このようにZホールディングス独自の強みを活かした取り組みを通じ、価値の提供を図ります。





## 新領域



### At a Glance



ソフトバンクは、日本最大級のユーザー数を誇るサービス群、広範な取引先基盤、営業力・技術力に秀でた人材、そして、ソフトバンクグループの一員であるというメリットを最大限に生かし、国内外のさまざまな有力企業との協働や合併会社の設立を通じて、新事業を拡大しています。

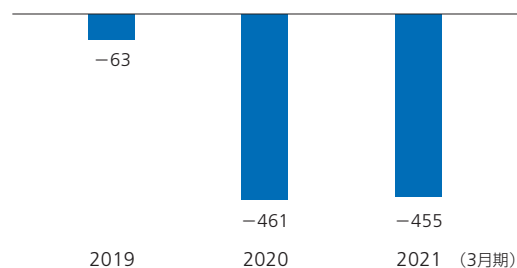
#### 中期目標

#### 持分法損益 赤字縮小

2023年3月期

#### 持分法による投資損益

(億円)



### ソフトバンクグループの投資先・国内外の有力企業



#### 当社グループのビジネスアセット



#### ユーザー基盤

SoftBank

ユーザー数 5,500万

YAHOO! JAPAN

ユーザー数 8,000万

PayPay

ユーザー数 4,100万

LINE

ユーザー数 8,900万



#### 販売チャネル

店舗数

全国 6,100 店舗

大手企業の

95%と取引実績



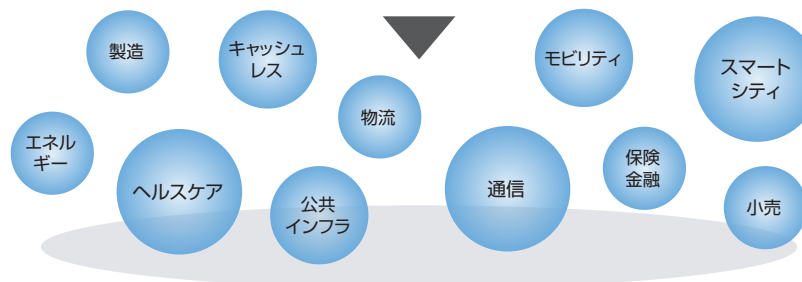
#### 人材力

グループ営業数

約 15,000 人

グループエンジニア数

約 10,000 人



### 競争優位性

#### 強み 1 圧倒的な顧客接点

当社グループは、通信、eコマース、決済、SNSといった多様な分野で、日本最大級のユーザー基盤を有しています。さらに一般消費者との接点として全国に携帯ショップを構え、また国内のほとんどの大企業と取引実績があります。個人と法人、リアルとオンライン、多方面に跨る顧客接点を通じ、当社の新規ビジネスは、立ち上げ初期から広範囲の消費者・企業にリーチが可能となります。

#### 強み 2 ソフトバンクグループの投資先などとの連携

親会社であるソフトバンクグループ(株)はファンド等を通じ、世界中のユニコーン企業に投資をしています。当社はソフトバンクグループの一員として、そのようなユニコーン企業と協働し、最先端のテクノロジーやビジネスモデルを新事業として展開することが可能です。

#### 強み 3 強力な営業力と技術力

当社の人材の強みである営業力は、2000年代前半、画期的な販売方法によってADSLを日本で爆発的に普及させたことで知られています。新領域においても、2018年のPayPay立ち上げ時に数百人のソフトバンクの精鋭営業員が派遣され、全国に20以上の拠点を組織し、驚異的なスピードで加盟店数を拡大しました。一方で技術人材の確保にも力を入れており、グループ技術者1万人のうち、すでに約8000人がIT・AI技術者となっています。

## 新領域

スマートフォン  
決済サービス

ソフトバンクの営業力とヤフーの開発力を結集し、ソフトバンクグループ(株)が出資するファンドの投資先である世界的なキャッシュレス決済事業者・Paytmからの技術支援を受けて、2018年に立ち上げた「PayPay」は、国内スマートフォン決済市場で圧倒的シェアを獲得し、驚異的な成長を続けています。

## PayPayの競争優位性

## ①プロダクト開発力

UI開発の内製化にこだわり、現在もおおよそ週1回のペースでアップデートを実施。ユーザーのニーズの変化に瞬時にキャッチアップするとともに、セキュリティを継続的に強化しています。

## ②営業力

全国22カ所に独自の営業拠点を構え、数千人規模の営業員が直接店舗へ足を運んで、加盟店の開拓からアフターケアまで行う丁寧な営業活動を実施。コンビニエンスストアや大型チェーン店はもちろん、個人営業の中小店舗まで、競合の追従を許さない圧倒的な加盟店舗網を構築しています。

## ③マーケティング力

「100億円あげちゃうキャンペーン」に代表される、PayPayならではのオリジナリティのあるプロモーションを展開。認知度の向上や日常使いの定着など、キャンペーンごとに目的を明確に定め、事業フェーズに合わせた効果的なマーケティングを実施しています。

## 2021年3月期の事業概況

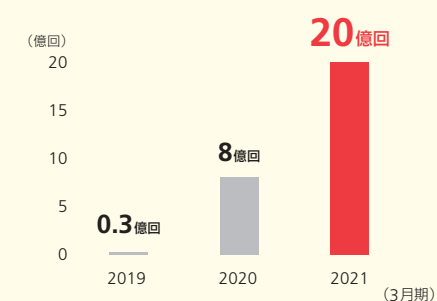
PayPayは、便利なミニアプリの提供やお得なキャンペーンを多数実施し、2021年3月末で累計登録者数を3,803万人に伸ばしました。決済回数は前期比約2.5倍の20億回、決済取扱高も前期比約2.6倍の3.2兆円に達しました。加盟店数は全国316万カ所に拡大しました。特にコロナ禍においてオンラインでの買い物の機会が増えたことを受け、オンラインショップの加盟店開拓を強化。オンライン加盟店数は前期末対比約2.5倍となりました。

## 今後の収益化戦略

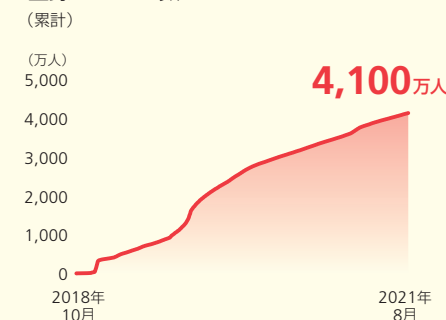
PayPayは、圧倒的なシェアに到達したキャッシュレス決済サービスを起点に、さまざまなサービスを展開することで収益の拡大を図っています。ユーザー向けには、個人向けローンや投資サービスをすでに開始しており、今後も金融を中心にサービスラインアップの拡充を図ります。加盟店向けには、これまで無料で提供していた中小事業者の決済手数料を2021年10月より有料化。業界最安値水準の手数料率と特長あるキャンペーンを強みに、引き続き加盟店の拡大を目指します。また、法人向けサービス(PaaS\*)の収益化にも取り組んでいます。これはPayPayの決済プラットフォームをパートナー企業のアプリに提供するサービスで、第一弾である大手コンビニエンスストア・(株)セブン-イレブン・ジャパンとの連携では、開始1カ月で350万人超のユーザーが同社のアプリ上でPayPayとの連携を実施しました。さらに、アフターコロナ時代のインバウンド需要の取り込みを見据え、海外事業者との連携も着実に進めています。すでに中国のAlipayや韓国のKakaoPayのユーザーは、PayPay加盟店に設置されたQRコードでそのまま支払いが可能となっています。

\*PaaS: Payment as a service

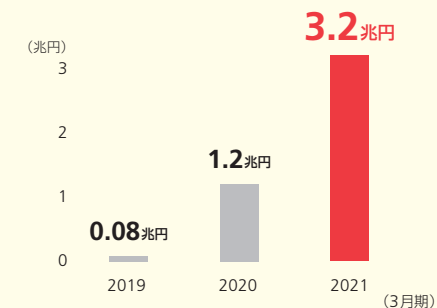
## 決済回数\*1



## 登録ユーザー数\*2



## 決済取扱高(GMV)\*3



\*1 ユーザー間でのPayPay残高の「送る・受け取る」機能の利用回数やAlipayアプリを利用した決済回数は含みません。2019年3月期はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計

\*2 登録ユーザー数: アカウント登録を行ったユーザー数 期間: 2018年10月5日~2021年8月31日 \*3 決済取扱高: 「PayPay」による決済総額(個人間送金などは含みません) 2019年3月期はサービスを開始した2018年10月から2019年3月までの累計